

## **Kodak: O Kodak Advantix System**

"Um amador, no verdadeiro sentido da palavra, é aquele que faz algo por gostar de o fazer." George Eastman, um engenhoso americano, foi o principal responsável pela generalização de um produto que apaixona muitos amadores em todo o mundo: a fotografia. Por isso, ao longo de mais de 100 anos, a empresa que fundou, a Kodak, conseguiu adquirir uma sólida imagem de qualidade e vanguarda tecnológica junto dos consumidores e ascender à liderança no negócio.

Recentemente, os sucessores de George Eastman provaram que a inovação está hoje tão presente na Kodak como nos seus primeiros tempos, com o desenvolvimento de um novo conceito fotográfico: o Kodak Advantix System.

De fato, a inovação tem sido uma constante na história da empresa. Logo em 1877, George Eastman idealizou uma viagem às Caraíbas e decidiu incluir na sua bagagem um "conjunto" fotográfico para registrar os melhores momentos das suas férias. Ao reunir todo o material constatou que este era difícil de transportar por ser demasiado grande e pesado. Infelizmente, a viagem acabou por não se concretizar mas, em contrapartida, a sua curiosidade pelo estudo da fotografia foi despertada.

Quatro anos volvidos, formou uma sociedade denominada "Eastman Dry Plate Company", mais tarde designada simplesmente "Eastman Kodak Company", que se dedicava à simplificação do processo fotográfico. Da investigação levada a cabo surgiu a primeira máquina Kodak, já pré-carregada, que permitia fotografar uma centena de imagens e era facilmente transportável, custando apenas 25 dólares. Depois de tiradas as fotografias, o cliente devolvia a máquina à empresa, que revelava e imprimia as imagens e recarregava o equipamento por 10 dólares.

Desde então, todos os anos foram criadas inovações fascinantes na Kodak, com aplicações em campos tão distintos como a medicina, a ciência, o cinema

e a educação. Alguns exemplos incluem a primeira película a cores, desenvolvida nos anos 30, as máquinas fotográficas "Brownie", as Kodak Instamatic no formato de bolso na década de 60 e, mais tarde, fotocopiadoras e processos de revelação instantâneos. Como prova da importância dos produtos Kodak, a empresa recebeu, ainda nos anos 50, um Óscar pelas suas descobertas técnicas para a indústria cinematográfica.

Hoje em dia, a Kodak está presente em inúmeras atividades das nossas vidas como tirar fotografias, ver fotografias em revistas ou fazer radiografias. Até durante a missão Apollo XI, Neil Armstrong utilizou o filme Kodak Ektachrome de 70 mm para obter imagens do espaço!

Após a expansão para áreas tão diversas como a indústria química e a informática, a Kodak dispõe atualmente de unidades produtivas no Canadá, México, Brasil, Reino Unido, França, Alemanha, Austrália e Estados Unidos e os seus produtos são comercializados por subsidiárias em mais de 150 países, incluindo Portugal.

### **Relevância da Inovação na Kodak**

Subjacente ao sucesso da Kodak esteve sempre a cultura de inovação fomentada pelo fundador George Eastman. Assim, a empresa continua a realizar todos os anos avultados investimentos em investigação e desenvolvimento, que são suportados por estudos de mercado extensivos, com vista a detectar problemas específicos dos consumidores e eventuais insuficiências da concorrência.

Neste contexto, os recursos humanos foram naturalmente essenciais ao sucesso da Kodak. Os colaboradores vestem a camisola da empresa, e estão sempre dispostos a lidar com os desafios que lhes são apresentados. Para esta extraordinária motivação dos membros da Kodak contribuiu, sem dúvida, tanto a iniciativa invulgar de George Eastman de oferecer ações da empresa aos seus empregados, como a capacitação e freqüentes treinamento dos mesmos. Adicionalmente, a tomada de decisão não é centralizada na sede,

mas levada a cabo com a colaboração de todas as filiais e subsidiárias, o que é sem dúvida mais um fator incentivador para os membros da organização.

### **Da fotografia simples ao Kodak Advantix**

A fotografia não é um bem de consumo imediato, é antes um processo que envolve muitas entidades. Após a aquisição da máquina e da colocação do rolo e da pilha, o utilizador tira as fotografias. Quando o rolo está terminado, leva-o a um ponto de venda para revelação e impressão. A fotografia pode ser utilizada tal como está ou alterada através de cópias ou ampliações. A última fase deste ciclo é geralmente a inserção da fotografia em álbuns ou molduras.

### ***Ciclo da fotogрана***



Para compreender a fundo o grau de satisfação dos consumidores ao longo deste ciclo, a Kodak realizou em 1986 o estudo de mercado mais exaustivo de que há conhecimento no setor. Recolheram-se opiniões de mais de 50 mil pessoas e diagnosticaram-se os problemas que ainda subsistiam na prática da fotografia: em primeiro lugar, a dificuldade em colocar corretamente o rolo na máquina fotográfica, considerada a causa da deficiente exposição de cerca de 50 milhões de rolos em todo o mundo; depois, a impossibilidade de obter fotografias em formatos diferentes do formato 10x15.; por outro lado, a necessidade de usar máquinas fotográficas diferentes consoante as diferentes condições de luminosidade; além disso, a dificuldade em encontrar o negativo correspondente à fotografia que se pretende reproduzir ou ampliar; e finalmente, a impossibilidade de recordar o local onde as fotografias foram tiradas.

Os problemas detectados foram de imediato encarados não como dificuldades mas como oportunidades. De fato, num mercado em maturidade, era fundamental lançar produtos com características diferenciadoras, que permitissem relançar a aquisição de máquinas fotográficas e fazer crescer o negócio. Na Kodak foi então tomada a decisão de desenvolver um novo sistema de máquinas e rolos, inovador em todos os aspectos, que deu origem ao Kodak Advantix System.

### Características do Kodak Advantix System

COMPONENTE	Descrição
Máquinas Fotográficas	Linha com três máquinas pequenas, transportáveis no bolso e de peso reduzido.
Cassete	Elemento de carregamento direto, que funciona como uma pequena máquinas para, assim que se introduz o filme, enrola-lo corretamente. A cassete permite também a mudança de rolo, quando por exemplo, as condições de luminosidade se alteram.
Filme	Os filmes apresentam um novo revestimento magnético que pode ser utilizado para arquivar dados, como a hora, a data, e informações técnicas para o laboratório.
Formato	É possível escolher para cada fotografia e com o mesmo filme o tipo de formato pretendido: de grupo, panorâmico e clássico.
Organização das Fotografias	Todos os filmes negativos revelados são desenvolvidos com índice das fotografias, os respectivos números e os formatos selecionados, o que facilita reprodução posterior das fotografias.
Impressão no Verso	As máquinas Kodak Advantix System mais sofisticadas registram a hora e data em que a foto foi tirada.
Extras	As fotografias reveladas são entregues numa caixa de tamanho suficiente para guardar imagens panorâmicas e o cliente recebe uma folha para escolher fotografias que pretende revelar novamente, sendo possível mudar o formato inicial,

Dadas as características pretendidas para o novo sistema fotográfico, depressa se concluiu que os investimentos em investigação e desenvolvimento seriam extremamente elevados, então que foi decidido fazer parcerias com outros

fabricantes para partilhar os custos da inovação. Assim, dois anos após a realização do estudo de mercado, foram iniciados os contactos exploratórios com a Canon, Minolta e Nikon, que culminaram meses mais tarde no estabelecimento de um acordo entre as quatro empresas, que passou a abranger também a Fuji em 1991. No sentido de minimizar os riscos competitivos associados ao projeto, foi definido desde o início que a cooperação se iria debruçar apenas sobre as tecnologias necessárias à imposição do novo *standard*, enquanto no domínio comercial as empresas continuariam a concorrer entre si. Nasceu então o Advanced Photo System (APS), que na versão da Kodak, se chama Kodak Advantix System.

### ***Gestão do marketing mix***

O novo equipamento da Kodak é distribuído através das grandes superfícies e do retalho especializado, mas, embora todos os pontos de venda tenham um pequeno laboratório que permite a revelação dos rolos tradicionais, somente a Kodak efetua a revelação e impressão dos rolos Advantix nos seus laboratórios centrais em várias cidades de cada país. Desta forma não obriga os estabelecimentos a realizar um elevado investimento em novos aparelhos sofisticados, mas, em contrapartida, é necessário que os rolos Advantix sejam enviados para a Kodak ou entregues nos vários pontos de venda, onde são recolhidos posteriormente pela empresa. O prazo de entrega é de aproximadamente dez horas, sendo menor apenas nas cidades onde existem laboratórios da Kodak.

"Um pequeno passo para si, um grande passo para a fotografia", foi o slogan escolhido para divulgar a marca Advantix. Com o objetivo de atingir o maior número de potenciais utilizadores, foram realizadas divulgações nos jornais e revistas com maior tiragem nos diferentes países. Para apoiar o lançamento, foi também criado material promocional como folhetos gerais, folhetos específicos sobre as características de cada máquina, tapetes para os balcões, expositores para rolos fotográficos que permitiam ao consumidor experimentar a máquina, autocolantes para as montras, autocolantes de certificação, cartazes com a frase "Revele aqui o seu rolo Advanced Photo System". Em complemento,

foram realizadas ações de demonstração nos centros comerciais das principais cidades onde o Kodak Advantix System foi lançado, que tiveram um sucesso acima do esperado: as lojas Fotosport nos centros comerciais abrangidos esgotaram o stock de máquinas Advantix!

### **Impacto no mercado**

Poucos meses após a data da sua introdução no mercado foi feito um estudo nos Estados Unidos da América, Europa e Japão, para saber o que as pessoas pensavam do novo sistema. Os resultados obtidos revelaram que uma grande percentagem das pessoas tinha ficado realmente mais bem servida como o inovador produto.

#### ***Melhorias com o sistema APS***

OPINIÃO	%
• Estão mais satisfeitos com o novo tipo de sistema do que com o antigo	90%
• Acreditam estar a tirar melhores fotos e a cometer menos erros	80%
• Levam a máquina a mais sítios	66%
• Preferem o sistema de receber os negativos dentro do cassete	80%
• Tiram mais fotos do que anteriormente	40%

Num estudo complementar efetuado a nível europeu, a Kodak procurou saber qual a opinião dos consumidores sobre algumas características da máquina.

#### ***O que pensa da máquina Kodak Advantix***

OPINIÃO	%
▪ Acham que é uma máquina fácil de operar	80%
▪ Acham o tamanho da máquina adequado	89%
▪ Gostam do aspecto visual da máquina	80%
▪ Acham que as instruções são claras	60%

Nos EUA, a receptividade foi tão elevada, que no final de 1996 as vendas de máquinas APS representavam 30% do total do mercado de máquinas fotográficas.

O preço é o único fator que ainda inviabiliza uma maior penetração do sistema junto da generalidade da população. O fato de a Kodak estar a tentar recuperar os avultados investimentos realizados contribui para explicar o elevado preço fixado. De qualquer forma, a gradual intensificação da concorrência e a redução dos custos operacionais, à medida que os processos fabris se forem aperfeiçoando, deverá induzir a gradual redução do preço de venda. Se considerar que cerca de 60% dos portugueses, aproximadamente seis milhões de pessoas, ainda não tira fotografias é fácil perceber que a oportunidade latente para um produto inovador e simples de usar como o Kodak Advantix System é considerável, logo que a sua aquisição se tome mais acessível a todos.

### ***Lições de Sucesso***

A origem do sucesso do sistema Kodak Advantix reside, antes do mais, na cultura de permanente inovação da Kodak, que incentiva o aperfeiçoamento dos atuais produtos e a criação de novos conceitos. Neste contexto foi possível desenvolver uma grande variedade de inovações a longo de mais de cem anos, e entrar com sucesso em áreas tão diferentes como a medicina, a informática, as artes, o entretenimento e a educação. O Kodak Advantix System é um exemplo típico do esforço da organização em proporcionar aos consumidores as tecnologias mais inovadoras em aplicações relativamente simples, com um potencial comercial garantido.

Outro aspecto meritório da empresa consiste na ênfase colocada na realização de rigorosos estudos de mercado, que permitem apurar o grau de satisfação dos clientes, quer antes, quer depois da introdução dos novos produtos. Desta forma, toma-se possível orientar os esforços de investigação e

desenvolvimento para as reais necessidades do mercado e os projetos de inovação tendem a ser melhor sucedidos.

Igualmente importante é a divulgação extensiva das inovações criadas. Uma vez que as pessoas tendem a revelar alguma desconfiança e ansiedade perante produtos sofisticados, é crucial envolvê-las na experimentação das invenções e reduzir a sua percepção de risco. As ações promocionais da Kodak têm precisamente este objetivo, conseguindo de fato suscitar no mercado uma grande apetência pelos seus novos produtos.

Uma última lição do caso Kodak Advantix consiste no reconhecimento de que, sem cooperação, a imposição de novos standards no mercado é praticamente impossível. Através da conjugação de esforços com a concorrência neste projeto específico, a Kodak beneficiou de sinergias tecnológicas e humanas, da redução dos custos de investigação, da diminuição dos riscos comerciais e acelerou o processo de inovação. Houve por parte de todos a percepção de que a competição não é inimiga da cooperação, pelo que, atualmente, todos os parceiros beneficiam do novo sistema para fazer crescer as suas vendas. Em última análise, é a Kodak que está em melhores condições para explorar com êxito a iniciativa conjunta por si coordenada. Por isso, o Kodak Advantix System lidera já o novo segmento de mercado à escala mundial.